



La parentalité dans la négociation collective en France : quelles dynamiques en tant de crise ?

Réalisée par

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IRES

OBJET DE L'ETUDE

Dans les politiques d'entreprise, la thématique de la parentalité et de la « conciliation » vie professionnelle-vie privée a pris de l'ampleur depuis les années 2000 dans le secteur privé, notamment sous l'impulsion de l'Union européenne et de l'Etat français. L'appel à l'initiative des entreprises a combiné différents types d'incitations par le biais de la fiscalité, du partage de bonnes pratiques et du dialogue social. Les pouvoirs publics ont accompagné la création de labels, chartes et observatoires, avec le soutien de consultant·es et de grandes entreprises. Une incitation à la négociation collective sur ce thème a été instituée par la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale, qui a inscrit la question de « l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales » parmi les thèmes à aborder dans le rapport de situation comparée et dans la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle. Les incitations réglementaires se sont renforcées depuis la nouvelle directive européenne « équilibre entre vie professionnelle et vie privée » adoptée en juin 2019 - et à transposer avant août 2022 - qui vise à accroître le recours aux congés familiaux (dont l'allongement du congé paternité à dix jours) et des « formules souples de travail », pour les parents de jeunes enfants et les proches aidants. Pour se présenter comme un pays « leader » en la matière, le gouvernement Macron a rallongé, par un décret en mai 2021, la durée du congé paternité de 14 à 28 jours, avec le soutien de syndicats, d'associations et de jeunes entrepreneurs. Certaines grandes entreprises, souvent des sociétés étrangères, offraient déjà des congés longs pour les « pères » ou le « second parent ». Comment cet intérêt progressif pour les questions de parentalité se traduit-il dans les pratiques de négociation collective en entreprise ? Des enquêtes précédentes ont montré que les équipes syndicales ne considéraient pas ce thème comme stratégique notamment du fait de l'existence de droits instaurés par la législation ou de mesures non-négociées mises en place à l'initiative des employeurs. Ces travaux ont aussi souligné l'influence du contexte économique, social et démographique de l'entreprise et les effets de secteur sur l'appréhension du sujet et les dispositifs négociés. Cette étude vise à actualiser et approfondir ces résultats, tout en montrant comment la pandémie de COVID-19 a influencé la négociation d'entreprise sur cette thématique, et sur celle du télétravail qui n'était pas au départ l'objet de notre enquête, mais s'est imposée sur le terrain.

CHOIX DE LA METHODE

Enquête qualitative par entretiens réalisée en France pendant la crise du COVID-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 grandes entreprises, au sein desquelles la CFDT est bien implantée et souvent majoritaire. 13 d'entre elles font l'objet de monographies approfondies avec une étude textuelle des accords négociés récemment abordant de près ou de loin la thématique de la parentalité. Les entretiens réalisés dans les 5 autres entreprises sont également mobilisés de manière thématique au fil des différentes parties.

ECHANTILLON

48 entretiens semi-directifs ont été réalisés. La construction de l'échantillon vise à contraster les secteurs et les profils de main d'œuvre : services, santé, conseil, banques, assurances, métallurgie et BTP). Pour chaque entreprise, ont été interviewés par Zoom deux représentant·es du personnel affilié·es à des syndicats différents, un représentant côté employeur (le DRH souvent, sauf refus).

RESULTATS DE L'ETUDE

A quelques exceptions près, les entreprises enquêtées dans cette étude ont la particularité d'avoir négocié une succession d'accords égalité professionnelle depuis la fin des années 2000. Certaines de ces mesures sont assez standardisées, d'autres sont plus innovantes. La plupart de ces entreprises vont bien au-delà des normes légales notamment en matière de compensation salariale des congés parentaux (maternité / paternité / d'adoption). Cela dit, l'enquête permet de distinguer trois dynamiques de négociation relatives à la thématique de la « parentalité en entreprise », soulignant que les mesures s'avèrent contrastées en fonction des contextes d'entreprises, tant dans leur variété que dans leur coût. Ce constat s'inscrit dans la lignée des travaux sur la négociation collective de l'égalité, qui rappellent la nécessité de l'inscrire dans la dynamique de négociation et des politiques sociales de chaque entreprise, avec une forte variation sectorielle et sociale en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre ; avec des dispositifs généreux pour les cadres et les grandes entreprises lucratives ; des dispositifs minimaux pour les ouvriers dans l'industrie et les employées dans les entreprises de services peu qualifiés. Suivant les cadrages, les limites de l'application des droits négociés, en matière de parentalité ou de la conciliation, sont de différente nature et ampleur.

Une première dynamique de négociation qualifiée de « managériale » sur les questions de parentalité est emblématique de grandes entreprises internationalisées et prospères qui offrent une multiplicité de mesures dont certaines très au-dessus de la loi (16 semaines de congé paternité) et sur des sujets innovants et reposant sur une notion de « parentalité élargie » (pas uniquement à destination des parents de couples hétérosexuels, et intégrant l'aide aux personnes vulnérables – âgées ou handicapées). Ces dispositions s'incarnent dans des mesures négociées relevant de différents types d'accords, mais également de chartes et de guides à destination des salarié-es.

Ces mesures très avantageuses et parfois novatrices s'inscrivent dans des politiques de « gestion de la diversité » et de politiques RH centrées sur l'engagement des salarié-es – majoritairement des cadres. Souvent à leur initiative, les DRH justifient des politiques par le

« *business case* », au nom d'enjeux internes de recrutement et de rétention de salarié-es qualifiés ainsi que d'accompagnement des changements organisationnels (organisation agile et *flex-office*, télétravail à trois jours ou plus) et d'enjeux externes de marketing et de réputation. Cette négociation « en surplomb », à l'échelle du groupe et avec l'appui de certaines branches moteurs sur le sujet de l'égalité professionnelle conduit à une extension du cadrage de la parentalité, englobant tous les salarié-es et pas seulement les mères. Cette perspective « managériale » s'appuie sur une norme de la parentalité « égalitaire », appréhendée comme une responsabilité « partagée » au sein du couple. Une conception que partagent certain.es syndicalistes, notamment à la CFDT.

Derrière l'abondance de mesures, souvent plus avantageuses que ce que prévoit la loi, notamment en direction des hommes, et la promotion d'une organisation du travail hybride avec un télétravail étendu et assoupli, la mise en œuvre des politiques révèle la permanence d'une division sexuée du « travail reproductif » et d'un modèle d'engagement au travail (et de carrière) fortement discriminant pour les mères. L'exemple du congé paternité allongé mis en avant par certaines de ces entreprises apparaît ainsi comme une mesure symbolique, certes appréciée des salariés masculins et en phase avec les demandes des jeunes salariés, mais peu à même de transformer la culture de travail et l'organisation genrée du travail parental et domestique. De même, les réflexions sur la renégociation des accords de télétravail sont faites sans perspective de genre et sans prendre en compte les causes structurelles des inégalités sexuées (de conditions de vie ou d'accès aux métiers).

Dans un second cas de figure, l'enquête révèle une dynamique de négociation plus défensive en matière de la parentalité, héritage de politiques sociales d'entreprise en direction des familles. Celles-ci existent parfois depuis des décennies et se retrouvent notamment dans des grandes entreprises françaises et/ou dans des branches socialement généreuses, comme les banques-assurances. Ces acquis sociaux pensés à l'origine pour faciliter la « conciliation » avec les charges de famille des mères exclusivement (congé maternité et congé parental rallongé, congé rentrée scolaire et enfants malades, droit au temps partiel « choisi », etc...), ont été complétées récemment

par quelques mesures en faveur des pères (congé paternité légèrement rallongé et mieux indemnisé). On observe toutefois une faible extension du cadrage de la parentalité qui reste centré sur les « problèmes de femmes », avec des mesures standardisées.

Les contextes de restructurations et de réduction des coûts qui affectent ces entreprises semblent peu favorables à l'extension des droits et du cadrage des mesures en faveur de la « parentalité ». Cela peut même fragiliser la mise en œuvre des droits familiaux existants, notamment concernant les droits à congés (maternité / paternité / parental) ou au temps partiel, *a fortiori* en période d'incertitude radicale depuis la pandémie de COVID-19. Plus généralement, la négociation collective en matière d'égalité professionnelle semble plutôt stagner, voire régresser, au regard des accords passés ou d'autres entreprises.

Portée au niveau centralisé par les DRH, les négociés dispositifs se heurtent aux managers de proximité qui doivent autoriser ces absences dans un contexte d'obligations de service au client ou de contraintes de production (avec une forte amplitude horaire et/ou travail du week-end), de réductions d'effectifs et de pression sur les coûts. Bien que conscients des difficultés, et plutôt convaincus de la nécessité de faire évoluer les choses, notamment en direction des pères et des managers, les syndicats semblent pâtir soit d'un manque de soutien des directions, soit d'une faible demande émanant des salariés hommes en particulier. La culture de travail, encore très hiérarchique, et les représentations assez traditionnelles de la parentalité (en partie partagée par les syndicalistes) sont des freins à une prise en charge de mesures plus innovantes ou à leur mise en œuvre quand elles existent.

A l'inverse, la négociation sur le télétravail a été dynamisée par la crise COVID depuis 2020, mais dans une approche segmentée qui différencie fortement les droits et conditions du télétravail entre les catégories (cadres *versus* non cadres) et les sites (sièges *versus* sites de production ou délivrant des services). Par rapport au premier cas de figure, la négociation collective s'avère plus conflictuelle, les syndicats reprochant souvent aux directions le faible budget dévolu à ces deux sujets de négociation et défendant un « cadrage » plus large de l'égalité professionnelle. Les syndicats

plaident également souvent pour une extension des bénéficiaires du télétravail, relayant les demandes des salarié-es (notamment des employées), face à des managers de proximité plutôt réticents.

Un troisième groupe d'entreprises, composées en majorité d'emplois à bas salaires et de taille moyenne, est engagé dans des négociations minimalistes en matière de parentalité, avec un ensemble de mesures légèrement plus favorables que la loi et standardisées. Que le secteur soit très féminisé (santé/services) ou très masculin (métallurgie), ces mesures sont centrées sur les droits des mères en matière d'absences et concernent peu les pères. Pour les syndicats comme pour les employeurs, la question de la parentalité ne paraît pas prioritaire, au regard d'autres problématiques comme les bas salaires, la pénibilité ou la gestion de l'emploi. Les absences pour motifs familiaux et personnels sont d'autre part souvent difficiles à organiser en raison des contraintes de production ou de service (travail en continu, avec des horaires atypiques, soir, nuit ou weekend).

Compte-tenu de la taille parfois petite des entreprises, les négociations sont souvent localisées et fortement contraintes par la faiblesse des marges financières et des contraintes de production importantes. Les mesures conventionnelles de branche, bien que moins généreuses que dans les autres secteurs, compensent pour partie la faiblesse des mesures négociées dans les entreprises qui restent centrées sur les mères de famille. Bien que minoritaire dans notre enquête focalisée sur les grandes entreprises, ce cas de figure est emblématique des nombreuses entreprises considérées comme les « grandes oubliées » de l'égalité professionnelle alors qu'elles sont ultra-féminisées.

Dans ces univers professionnels, la question du télétravail est également souvent considérée comme secondaire par rapport à d'autres questions structurelles de conditions de travail et de santé au travail. Les « métiers essentiels » de services à la personne ont ainsi souvent été exposés au COVID-19, avec un manque de protection dans les premiers temps.

Cette enquête souligne donc le caractère très contrasté de la négociation collective en matière de parentalité, sujet qui reste globalement

secondaire dans l'agenda des partenaires sociaux, notamment du fait de l'existence de droits familiaux plutôt généreux par comparaison avec d'autres pays. Dans la continuité d'autres travaux, cette étude montre que plusieurs facteurs structurels et organisationnels jouent un rôle dans la variation du contenu et le cadrage des accords négociés. La situation économique de l'entreprise, que la crise de la COVID-19 a pu dégrader, et la configuration productive ont clairement une influence sur la dynamique de la négociation ; des effets de stagnation voire de régression sont observés, et ce même dans des grandes entreprises pourtant bien dotées. Bien que souvent présenté comme favorable à la négociation sur la « conciliation » entre la vie privée et la vie professionnelle, le fort taux de féminisation de l'entreprise peut au contraire jouer en défaveur de mesures plus favorables en faveur des mères par crainte des coûts induits et encourager quelques mesures symboliques pour les (rares) hommes. Inversement, dans les secteurs masculins, l'extension des droits des pères peut se heurter à des contraintes financières.

Dans les grandes entreprises les plus avancées sur le sujet, la qualité des relations entre les DRH et les représentants syndicaux, tous en place de longue date, est frappante. Pour autant, le rôle des syndicats apparaît assez faible, tant sur le plan du contenu des accords que des modalités de la négociation, imposée par la loi ou déterminées par les directions d'entreprise. L'enquête souligne également le rôle moteur de la mixité des équipes syndicales, avec des femmes déléguées syndicales plus sensibles à ces sujets et mieux informées que leurs camarades. Elles tentent de faire évoluer les représentations parfois encore conservatrices de leurs collègues hommes, et de faire valoir les demandes des travailleuses peu qualifiées, qui sont rarement les cibles des politiques élaborées par les DRH.

Si l'approche de la parentalité et plus largement de la vie privée semble s'élargir dans certaines entreprises multinationales, elle reste restrictive dans bien d'autres, révélant le caractère encore très « maternaliste », hétérosexuel, voire

hétérosexiste du cadrage du « travail reproductif » en France, coté directions comme syndicats, des mesures souvent individualistes (que combattent certains syndicats) et des inégalités d'accès aux mesures de conciliation en fonction des types d'emploi. Surtout, le versant « travail productif » de l'articulation semble être le parent pauvre de cette équation, avec de nombreux impensés tant du côté de la dégradation des conditions de travail des salarié-es (Ozbilgin et al., 2011), y compris chez les cadres, que des contraintes d'organisation du travail plus ou moins favorables à l'exercice des droits négociés.

La réalisation de monographies d'entreprises dans des secteurs d'activité variés a également permis de montrer qu'il existe des « régimes de télétravail » très inégaux, que ce soit dans les modalités d'exercice, les compensations et l'équipement fournis par l'employeur, et enfin les critères d'éligibilité. De manière étonnante, pour l'instant, les négociations égalité professionnelle et télétravail restent déconnectées, sans réflexion croisée sur les opportunités et les risques pour les femmes d'une organisation du travail hybride. Des pans entiers d'activités sont considérés comme non-télétravaillables pour des raisons techniques et de normes organisationnelles liées à des « nécessités de service » ou de faible pouvoir de négociation avec l'employeur, alors que ce sont pour beaucoup des « métiers de femmes » : employées, professions intermédiaires administratives et commerciales. Comme le préconise le Haut Conseil à l'Egalité, il paraît essentiel de croiser les deux objets de négociation, et ce dans tous les secteurs et pour toutes les catégories de personnel, afin que le télétravail ne devienne pas un « privilège » réservé à certaines et surtout à certains.

*CFDT- Economie et Société
4, Boulevard de la Villette
75019 Paris*

economiesociete@cfdt.fr

cecile.guillaume94@gmail.com

sophie.pochic@gmail.com